

경쟁의 함정

정기봉 · 현대경제사회연구원 주임연구원

“당신의 경쟁자를 쓰러뜨리기 위해 시간과 에너지를 낭비하지 마라.”

리스트럭처링과 다운사이징의 열풍이 한 차례 휩쓸고 지나간 지금, 기업들은 매출과 수익성 모두에서 높은 성장을 달성할 것을 요구받고 있다. 기업들이 매출과 수익성에서 동시에 고성장을 달성하려면 어떻게 해야 하는가? 고성장을 달성한 기업과 그렇지 못한 기업간의 차이점은 무엇인가?

우리는 기업의 고성장을 가능케 하는 것이 무엇인지 밝혀내기 위해, 지난 5년간 전세계 30여 개의 기업을 선정하여 연구하였다.

이를 위해 먼저, 대상 기업들에게 다음과 같은 질문들을 해보았다. 젊고 진보적인 경영자의 주도적인 역할이 있었는가? 최신 기술에 막대한 투자가 있었는가? 경쟁 환경이 유리하게 호전되었는가?

이러한 질문들에서는 별다른 차이점을 발견하지 못했다. 그러나 우리는 고성장을 이룬 기업과 그렇지 못한 기업간에는 전략

에 접근하는 방식에 근본적인 차이점이 있음을 발견할 수 있었다.

고성장을 달성하지 못한 기업들은 경쟁의 함정에 빠져 있었다. 그들의 전략적 사고는 경쟁적 우위를 획득하는 데 집중되어 있었다. 이러한 기업들은 경쟁 기업에 비해 전혀 차별화되어 있지 않은 것에 많은 노력을 쏟고 있었다. 고객 요구에 대한 관심이 아니라, 경쟁에 얽매인 틀이 그들의 전략적 사고를 지배하고 있었다.

컴팩과 IBM의 사례를 살펴보자. 컴팩이 1983년에 PC를 시장에 선보였을 때, 이 PC는 많은 구매자들로부터 커다란 호응을 얻었다. 컴팩의 PC는 최초로 출시된 IBM 호환 기종이었으며, IBM PC보다 가격이 15% 정도 싸다. 또한 기술적인 측면에서도 매우 우수한 것이었다. 컴팩은 PC를 내놓은 지 3년만에 포춘誌 선정 500대 기업에 들었으며, 포춘誌가 500대 기업을 선정할 이래 가장 빠른 기간 내에 진입한 기업으로 기록되었다.

1) W. Chan Kim, Renee Mauborgne.

하지만, 이와 같은 컴팩의 성공은 그동안 경쟁에 대해 무감각해져 있던 IBM을 자극하는 결과를 가져왔다. IBM은 컴팩을 물리치기 위한 경쟁체제에 돌입했으며, 이에 따라 컴팩도 이러한 IBM의 공세를 막아내기 위해 모든 힘을 집중시켜야만 했다. 이들 두 기업은 경쟁에서 이기기 위해, PC에 최신 기술을 적용하여 점점 더 복잡한 사양을 첨부시켜나갔다. 그러나 기업의 핵심적인 성공 요소로 부각되고 있던 고객 지향과 저가격이라는 경향은 파악하지 못하고 있었다. 두 기업은 일반 구매자들의 요구에 비해 지나치게 고기능이고, 고가격인 제품들을 생산하고 있었던 것이다. 그 결과, IBM은 80년대 말에 경영 악화의 일로를 걷게 되었으며, 컴팩은 바로 그 뒤를 따르게 되었다.

경쟁에 집착한 전략적 사고는 기업의 목표에 명확하게 상치되는 세 가지 부정적인 결과를 가져온다. 첫째, 능동적인 기업이 아니라 반응적인 기업을 만든다. 기업의 시간과 역량은 새로운 성장의 기회를 창출하기 보다는, 경쟁자의 움직임에 대응하는 데 모두 소모되어버린다. 둘째, 혁신적인 기업이 아니라 모방적인 기업을 만든다. 경쟁 기업이 하고 있는 것을 그대로 받아들이고, 단순히 그것을 더 잘하기 위해 노력하게 된다. 셋째, 고객이 무엇을 원하고 있으며, 고객 요구가 어떻게 변화하고 있는지에 대한 이해를 흐리게 만든다.

미국의 골프채 제조 회사인 Callaway Golf社의 사례를 살펴보자. Callaway Golf社는 1991년에 'Big Bertha' 골프채를 시장에 내놓았으며, 'Big Bertha'는 급속도로 골프채 시장의 점유율을 확대해갔다. 이는 Callaway Golf社의 주위에 경쟁자가 없었기 때문이 아니다. 사실 많은 경쟁자들이 있었다. 그러나 당시 경쟁 업체들은 거의 유사한 모양의 골프채를 생산하고 있었으며, 고객이 무엇을 원하고 있는지에 대해서는 무관심했었다. 실제로 고객들은 커다란 헤드가 있어 골프를 훨씬 수월하고 재미있게 해주는 골프채를 원하고 있었다. Callaway Golf社의 성공은 이러한 고객의 요구를 정확히 충족시켜주었기 때문이었다.

Callaway Golf社는 'Big Bertha'를 통해 기존 경쟁자들이 해오던 경쟁 방식에서 탈피할 수 있었으며, 그 결과 매출과 이익 모두에서 높은 성장이라는 성과를 거둘 수 있었다. 반면에 경쟁자들은 기존의 방식을 그대로 답습하였기 때문에, 새로운 기회를 인식하고 경영에 반영하는 데 실패했다.

이번 연구의 대상 기업 가운데, 높은 성장을 거둔 기업들은 경쟁에서 이기거나 경쟁자들을 물리치기 위해 특별히 많은 노력을 기울이지 않았다. 대신, 그들은 고객에게 예전과는 비교할 수 없을 정도로 큰 가치를 제공함으로써, 그들 자신을 경쟁자들과 아무 상관이 없는 기업으로 만들었다. 그들의

진정한 관심사는 경쟁자들보다 더 잘 할 수 있는 것이 무엇이나가 아니라, 고객을 사로잡기 위해서는 무엇을 해야 하는가였다.

이와 같은 고객 중심의 혁신적인 사고는 기업으로 하여금, 현재 자신이 고객에게 제공하고 있는 것과 고객이 진정으로 가치있다고 여기는 것에 어떠한 차이가 있는지를 파악할 수 있게 한다.

이것은 혁신적인 가치를 창조하기 위한 길일 뿐만 아니라, 비용을 획기적으로 절약할 수 있는 길이기도 하다. Ikea, Direct Line Insurance, US DIY, CNN, Starbucks와 같은 회사들을 생각해 보자. 이러한 기업들이 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있었던 것은 경쟁자를 뛰어넘는 경쟁우위를 확보하고자 노력했기 때문이 아니다. 이는 경쟁자와는 상관없이 고객에게 최상의 가치를 제공하기 위해 노력한 결과이다. 이것은 컴팩이 90년대 초에 경쟁의 함정에서 빠져나와, 컴퓨터 산업에서 세계적인 리더로 다시 자리잡을 수 있게 된 이유이기도 하다.

스스로에게 다음과 같은 질문을 던져 보자. 혁신적인 기업들이 당신 회사의 제품이나 서비스보다 고객에게 더 나은 가치를 제공하고 있는가? 지난 10년 동안 있었던 커다란 가치 혁신들 가운데서 당신의 회사는 경쟁 기업보다 얼마나 많은 것들을 주도해 왔는가? 만약 당신이 이러한 질문에 대해

자신있게 대답하지 못한다면, 당신의 회사도 경쟁의 함정에 빠져 있을 가능성이 있다.

경쟁의 함정을 제거하고, 매출과 이익 모두에서 고성장을 이루는 기업이 되기 위해서, 기업은 다음 네 가지 질문들을 해 봐야 한다.

첫째, 우리가 속한 산업에서 지금까지 당연한 것으로 받아들여져왔던 요소들 가운데 없어도 되는 것은 무엇인가? 둘째, 우리가 속한 산업에서 지금까지 경쟁을 위해 사용해온 요소들 가운데 중요도를 감소시켜야 할 것은 무엇인가? 셋째, 우리가 속한 산업에서 지금까지 경쟁을 위해 사용해온 요소들 가운데 중요도를 증가시켜야 할 것은 무엇인가? 넷째, 지금까지 전혀 사용하지 않았던 요소로서 새롭게 창조해야 하는 것은 무엇인가?

이러한 질문들을 해봄으로써, 기업은 경쟁을 위해 경쟁하는 기존의 경쟁 방식에서 벗어날 수 있게 될 것이다. 이를 통해 고객에게 최상의 가치를 제공하고, 새로운 시장을 창출하는 기업이 될 것이며, 매출과 이익 모두에서 고성장을 달성하는 기업이 될 것이다. ■

(Source: *Financial Times*, April 7, 1997)